

TRABAJO Y SUBJETIVIDAD

Entre lo existente y lo necesario

Leonardo Schvarstein y Luis Leopold (comps.)

Jorge Bertullo / Mónica De Martino Bermúdez / Ximena Díaz

Silvia Franco / Lorena Godoy / Luis Gonçalvez

Beatriz Martínez García / Leonardo Novo / Fátima Otormín

Antonio Stecher / Tommy Wittke



PAIDOS TRAMAS SOCIALES

**Dialéctica del contrato psicológico
del sujeto con su organización**

Leonardo Schvarstein

*Muere lentamente quien no voltea la mesa cuando
está infeliz en el trabajo, quien no arriesga lo cierto
por lo incierto para ir detrás de un sueño,
quien no se permite por lo menos una vez en la vida,
huir de los consejos sensatos.*

PABLO NERUDA

*Tal vez sea en vano esperarlo,
pero yo solicito un desenlace especial para nosotros,
a la medida de nuestras almas.*

JUAN JOSÉ ARREOLA

El trabajo que sigue se propone indagar acerca de la relación dialéctica entre el individuo y su organización, utilizando para ello el concepto de contrato psicológico, conjunto de expectativas recíprocas en cuanto a derechos y obligaciones, en gran parte de naturaleza inconsciente, de carácter informal, dinámico, y fuertemente relacionado con el reconocimiento recíproco que necesitan tanto la persona como la organización (Levinson, 1976).

La indagación se centra básicamente en las organizaciones de empleo, aquellas en las que el individuo trabaja a cambio de una remuneración monetaria. A lo largo del texto, los vocablos “empleo” y “trabajo” se utilizan como sinónimos sin establecer una distinción entre ambos porque ello queda fuera de los alcances propuestos. El trabajo del sujeto fuera de

las organizaciones de empleo (por ejemplo, el voluntariado en organizaciones de la sociedad civil) plantea una perspectiva enteramente distinta de la que aquí se presenta; además, los parámetros que rigen los contratos psicológicos en dichas organizaciones pueden ser significativamente diferentes.

Siendo éste un libro de psicología, el objeto de este trabajo es la salud *psíquica* de las personas que integran la organización. También escapan al alcance de este libro las distinciones entre salud psíquica y mental, así como el análisis de los diferentes marcos conceptuales desde los que se ha caracterizado el psiquismo.

La pertinencia del contrato psicológico para el análisis de la salud del sujeto está dada por el hecho de que dicho contrato constituye una expresión de su pertenencia a la organización, pertenencia que le provee una interacción social regular y lo inscribe en el orden histórico específicamente humano de las relaciones de producción.

Salud del sujeto y eficacia de la organización. Actores y personajes

En una obra anterior propuse concebir el análisis organizacional como el dominio de las intervenciones en las organizaciones sociales que realizan el análisis sistemático de sus contradicciones, con el propósito de favorecer el logro de la eficacia (Schvarstein, 1998). Señalé entonces que, poniendo el foco de dicho análisis en la organización, la inclusión de la cuestión acerca de la salud de las personas que la componen pertenece al marco axiológico del operador. Si sus valores no incluyen tal preocupación, la cuestión queda fuera de análisis. Si la salud de los miembros de la organización es objeto de preocupación, de indagación y de satisfacción para el operador –como lo es efectivamente para todos los autores de este libro–, resulta insoslayable hacerse cargo aquí de dicha (dichosa) salud, tematizarla, problematizarla, analizarla en el marco de una concepción dialéctica de la relación entre el individuo y la organización.

Nos referiremos en este trabajo a la salud psíquica, y tomaremos dos definiciones de salud para comenzar: como adaptación activa a la realidad (Pichon Rivière, 1975) y como movimiento de apropiación del acto (Mendel, 1992). Para la primera, el sujeto es modificado por la realidad y es capaz de modificar la realidad –la organización– en la que actúa; según la segunda, puede y quiere apropiarse del acto voluntario y consciente que allí realiza. Para nosotros y en este libro, ese acto es acción, actuación de trabajo, en el trabajo, en las organizaciones en las que el sujeto trabaja, y en las resonancias, consonancias y disonancias que experimenta cuando actúa fuera de ellas.

Se trata de una concepción de la salud psíquica que remite a la unidad del pensar y del sentir en el hacer: hacer como acto, como acción, como actuación. Hacer que, a veces, pone de manifiesto la existencia de un actor que trasciende la dimensión del personaje que interpreta en situación de trabajo, y que otras veces lo oculta. Actuar que genera –y es generado por– una distancia de rol (Goffman, 1959) que aliena cuando es muy grande y también cuando es muy pequeña.

Distancia de rol que se expresa como grito mudo en una página recogida en el transcurso de alguna de nuestras operaciones, escrita originalmente en letra tan grande como su significado:

Los hombres, de acuerdo al nivel de maduración que han alcanzado en el proceso de su mismidad, privilegian dos tipos de vinculaciones con sus instituciones; o bien se destaca sobre toda otra motivación la pertenencia institucional como un andamiaje a su precaria identidad, o bien, por haber alcanzado un buen nivel en este desarrollo, tienden a privilegiar desde su autoestima y su autonomía el carácter instrumental de la organización más que la dependencia institucional. Los hombres fácilmente pueden volverse adictos a sus organizaciones cuando éstas dejan de ser principalmente los instrumentos materializados con que acuerdan sus relaciones. Esta adicción se encubre como pertenencia y posiblemente, como ocurre con todo vínculo perverso, resulta ser un encubrimiento de una pérdida previa: la de la identidad no lograda.¹

1. Cita recogida en el transcurso de una intervención institucional, sin referencia de autor. Pido disculpas por mi ignorancia acerca de la fuente y por no resignar la cita a pesar de ello.

La organización aparece entonces como instrumento como dependencia institucional. En el primer caso, el actor es el sujeto de sus actos; en el segundo, se disfraza de personaje para encubrir una identidad no lograda más allá de esa cáscara. De donde se deriva que, entre una posición y otra, la distancia de rol resulta ser una función de la dialéctica entre autonomía y dependencia.

En salud, tal distancia está siempre en cuestión, siempre bajo análisis, siempre dinámica en relación con un contexto externo —el de la situación de trabajo— e interno —el de la internalización de esa situación—. Las relaciones entre el actor y el personaje, y la distancia de rol que entre ellos se establece, dan cuenta de la dialéctica entre internalización del mundo externo y externalización del mundo interno. Dialéctica que es fundante de la subjetividad del sujeto en situación de trabajo.

Me refiero a la subjetividad del sujeto sujetado, de la persona en situación de sujeción, porque en toda situación de trabajo la organización aparece siempre en posición de restricción (*soy uno más del conjunto al que me debo*). Aludo también al sujeto que se sujeta cuando no encuentra el espacio para expresar su dimensión humana en la organización. Pero incluyo sobre todo la subjetividad del sujeto productor, del actor que impulsa al personaje a salirse de los límites que le imponen los guiones organizacionales para manifestarse en plenitud y más allá de ellos, del actor que reflexiona acerca de las características de su personaje y lo mejora porque no le escatima su dimensión humana, enriqueciendo de esta manera a su organización (*soy uno que hace que todos juntos seamos más*).


La dependencia conduce a la ausencia de un proyecto personal y a una falta de libido puesta en la organización, expresiones ambas de un sujeto en retirada. La autonomía conlleva la vigencia de un proyecto organizacional articulado con el propio desarrollo de un sujeto puesto en ligazón con la función creadora de la organización.

La subjetividad del sujeto, tensada entre un extremo y otro, puede entenderse como el resultado de un proceso de subjetivación en la relación individuo-organización, en la di-

námica entre lo interno y lo externo, en el escenario de la organización hecha espacio vital (Lewin, 1947), representación en el sujeto de un lugar de sueños, de esperanzas y de temores. El personaje deviene plenamente actor cuando esta vitalidad interior encuentra un espacio externo para crecer y realizarse.

Tal subjetividad emerge entonces del contrato entre el actor y el personaje, y expresa el juego cruzado con la relación dialéctica necesidad-satisfacción que da como resultado cuatro escenas en el escenario de la organización:

	Necesidad	Satisfacción
Personaje	a. El trabajo que me disfraza (para ganarme la vida y nada más).	b. El trabajo que me gusta.
Actor	d. El trabajo que me encubre.	c. El trabajo que me compromete moralmente.



a. *El trabajo que me disfraza, para ganarme la vida y nada más*
En esta escena, el personaje aparece como una necesidad del actor, solamente en tanto medio para hacer lo que le place fuera de la organización. Es el caso de una adscripción burocrática, tal como surge del diálogo imaginado por Michel Crozier para esta situación, entablado por el sujeto con los demás (y consigo mismo):

Ustedes nos han convertido en meros ejecutores que obedecemos sin pedir explicaciones; a cambio exigimos ser libres, y no involucramos psicológicamente en ninguno de vuestros proyectos (Crozier, 1965).

Teniendo en cuenta los distintos tipos de poder que caracterizan a las organizaciones y las distintas formas de consentimiento que generan (Etzioni, 1961), al poder remunerativo, que en este escenario ejerce la organización de

empleo, el sujeto “le presta” un consentimiento calculativo (*trabajo mientras me paguen lo suficiente por desempeñar mi personaje, para luego hacer lo que me place en mi vida como actor; cuando la paga no es suficiente, si puedo, me voy a otra parte*).

		Consentimiento		
		Alienado	Calculativo	Moral
Poder	Coercitivo	(d)	—	—
	Remunerativo	(d)	(a) y (b)	(b) y (c)
	Normativo	(d)	—	(c)

b. *El trabajo que me gusta*

Aquí el papel del personaje le genera satisfacción al actor, porque es parte de su vocación. El diálogo imaginario sería en este caso:

Ustedes me han otorgado la posibilidad de hacer lo que me gusta; les ofrezco a cambio mi compromiso de aplicar toda mi capacidad y poner toda mi energía en el desempeño del rol que me han adjudicado.

El poder sigue siendo remunerativo y el consentimiento puede oscilar entre calculativo y moral –en este último caso el sujeto se siente “moralmente obligado” por la oportunidad que le otorga la organización–.

c. *El trabajo que me compromete moralmente*

En esta escena se requiere el compromiso íntegro del actor como una necesidad para desempeñar el papel del personaje. Escenario típico de las organizaciones religiosas, políticas o de la sociedad civil, ocurre cuando el poder que se ejerce se basa en la institución de un marco axiológico al cual los miembros prestan un consentimiento como ac-

tores antes que como personajes. Cuando además son compensados económicamente por su dedicación, aparece en escena también el poder remunerativo. Aquí el diálogo “interno” es el siguiente:

Porque nosotros compartimos un proyecto común, nos comprometemos a trabajar conjuntamente, y sin reservas, en pos de su realización.

d. *El trabajo que me encubre*

Al modo de Pirandello,² en esta escena el personaje ha buscado, y encontrado, a su actor; este último está meramente para satisfacción del personaje, absurdo que, como ya fue dicho, encubre (y descubre cuando colapsa) la cáscara vacía de una identidad precaria. En esta escena, el poder que se ejerce puede ser cualquiera, y el consentimiento será inevitablemente alienado (el sujeto enajenado de sí mismo), aunque en lo manifiesto tal poder aparezca como remunerativo o, más frecuentemente, moral.

Nos encontramos aquí en el campo de la enfermedad psíquica, y no hay diálogo “interno” porque cualquier capacidad reflexiva ya significaría un atisbo de salud. En efecto, decir, por ejemplo, “Ustedes me han dado un personaje que hace de mí un actor” ya da para pensar, que es lo que precisamente el alienado no puede ni quiere hacer a causa de su enfermedad.

La dinámica del sujeto en y entre las escenas precedentes, sus diálogos “vinculares internos” con otros y consigo mismo en el escenario de la organización, todo esto constituye una manifestación de su subjetividad en el trabajo (producto) y del proceso de subjetivación que la genera. En este contexto y para nuestros fines, la subjetividad en el trabajo es un emergente sintético de la dialéctica entre el actor y el personaje, entre el individuo y la organización. Esta dinámica es en sí misma una manifestación de subjetividad.

2. Me refiero a la obra teatral *Seis personajes en busca de su autor*.

El contrato como “trato con”

Desde otra perspectiva, estas dialécticas están signadas por un *contrato*, que especifica el *trato* del sujeto *con* otros y consigo mismo.

El *trato del sujeto consigo mismo* en la organización se tensa, como ya vimos, entre la autonomía impulsada por su autoestima y la sumisión originada en su dependencia. La autonomía conduce a la validez –tanto como la dependencia, a la caducidad– de los derechos que podemos y debemos otorgarnos para seguir siendo actores más allá de nuestros personajes: derecho a pensar por nosotros mismos, a decir que no, a vacilar, a reflexionar, a expresar los propios sentimientos, a tomarnos tiempo, a romper una relación, a ocuparnos de nosotros mismos (Muller, 1987).

Derechos que son básicos pero que, sin embargo, suena fuerte plantearlos en este momento histórico de prevalencia y primacía del capital sobre el trabajo, en el que las aspiraciones se reducen a conservar el empleo primero, y a tener la oportunidad de desarrollar el propio potencial después. A disponer, si es posible y no complica, de los recursos para obtener los resultados exigidos al personaje que a uno le ha tocado en suerte (o en desgracia) representar. Y a ser reconocidos, moralmente por supuesto, por el empeño puesto en la obra. Porque está instituido que el reconocimiento económico nunca es posible en la magnitud que uno cree merecer. Y sólo queda la aspiración a ser tratados con equidad en la distribución de la magra recompensa.

Siendo el sujeto un emergente social e históricamente determinado que se configura en un sistema vincular a partir del interjuego con el contexto (Pichon Rivière, 1975), los derechos y aspiraciones que expresa el contrato al que estamos aludiendo surgen a partir del *trato con otros*. Trato con otros forjado en las formas jurídicas de la institución del empleo, que remite a un contrato cuya sustancia histórica reside en la pretensión de validez universal de sus modelos hegemónicos; modelos que instituyen, sin temor a ser redundante, la primacía de la organización sobre el sujeto.

Pero el destino de esta pretensión hegemónica, como el de todas las universales, consiste en ser negada por la particularidad del trato con otros en cada organización, el trato con otros que representan a esta organización, el trato del sujeto con esa organización, y de ella con él. En suma, el trato con los pares, con los jefes y colaboradores. El trato con aquellos otros muchas veces desconocidos, que comparten el mismo espacio pero no necesariamente los mismos anhelos. El trato con todos esos otros sujetos de un mismo contrato psicológico, que, sin embargo, es tan propio y particular de cada uno de ellos. Dialéctica, una vez más, entre el contrato universal (nunca formalmente expresado) y los contratos particulares (internalización, y por lo tanto negación del contrato universal), cuyo producto emergente es el contrato singular de la pertenencia a la organización.

Tensiones del contrato psicológico y del proceso de subjetivación en el trabajo

El contrato singular de pertenencia a la organización no es estático. Su diseño dinámico (Schvarstein, 1998) es emergente de la resolución dialéctica de una serie de tensiones implícitas asociadas a los parámetros presentados no taxativamente en el cuadro de la página siguiente.

Estos contratos han sido denominados patriarcal y emprendedor respectivamente, reflejando acertadamente a mi juicio las posiciones que el sujeto asume en ellos, y que el análisis transaccional ha caracterizado como las del “niño” y del “adulto” (Block, 1987).

En el *paradigma dependiente*, el sujeto busca –y la organización le provee– seguridad en el empleo. Está en posición de afirmación con respecto a los propósitos del colectivo, tiende a integrarlos en una finalidad común y coopera con otros para su realización. El contrato es de adhesión, unilateral, similar a los de “letra chica” que el lector debe de haber firmado alguna vez, sintiendo que no hay lugar para ninguna aclaración y mucho menos, para una corrección. Por este precio, el

PARÁMETRO		PERFIL ³	
Valores	Seguridad Afirmación Integración Cooperación		Riesgo Crítica Diferenciación Competencia
Relación sujeto-organización	Adhesión		Adscripción
Posición del sujeto	Incorporado		Externalizado
Requerimiento	Compromiso		Involucramiento
Nociones estructurantes	Autoridad Responsabilidad exigible		Poder Responsabilidad
Horizonte temporal	Largo plazo		Corto y mediano plazo
Prevalencia	Campo		Habitus
Paradigma	Dependiente (patriarcal)		Autónomo (emprendedor)

beneficio (¿beneficio?) suele ser la incorporación a la organización de empleo, el “cuerpo en” ella y en “relación de dependencia”, supuestamente a largo plazo. Aquí no basta con el involucramiento, sino que se exige el compromiso⁴ en re-

3. La columna de perfil se incluye para señalar el modo en que se resuelven las tensiones identificadas, aunque aquí tales resoluciones no se muestren. En ella, las marcas ubicadas hacia la izquierda indicarían una resolución correspondiente al paradigma dependiente, y las más cercanas a los extremos derechos señalarían la primacía del paradigma autónomo. La resolución del perfil es situacional y dinámica. También es particular de cada contrato sujeto-organización, y podría decirse que los comunes denominadores de todos estos contratos configuran el contrato singular entre la organización y todos sus miembros.

4. Resulta útil aludir a la metáfora de la diferencia entre la gallina y el chancho en un plato de huevos revueltos con jamón: la gallina está “involucrada”, mientras que el chancho está “comprometido”.

lación con una autoridad jerárquica frente a la cual el sujeto adquiere una responsabilidad exigible.⁵

La descripción de este paradigma dependiente pone de manifiesto, a mi entender, la prevalencia del “campo” sobre el “habitus” del sujeto, en los términos en que los ha definido Pierre Bourdieu. En efecto, entendido el campo como un conjunto de relaciones *objetivas* entre posiciones *históricamente* definidas, estructuradas en torno a la distribución de un *capital específico*, las relaciones “externas” (económicas, sociales, culturales) instituidas por los modelos hegemónicos del empleo tienden a moldear el “proceso por el cual lo social se interioriza en los sujetos y logra que las estructuras subjetivas concuerden con las objetivas” (Bourdieu, 1982).

Esto ocurre porque tal capital específico, en el caso de la institución del empleo, es el económico, que hoy día sanciona el predominio de los empleadores en relación con los empleados. Según esta interpretación sociológica e “ideológica” del paradigma dependiente, en el proceso de subjetivación, la internalización de las relaciones “objetivas” del mundo externo se impone por sobre la externalización del mundo interno, y éste queda reducido a un modelo que se le impone y que, al naturalizarse, deviene en cierta forma inconsciente.

El segundo tipo ideal de contrato, basado en el *paradigma autónomo*, parte de la concepción de un sujeto capaz de asumir riesgos como actor, antes que como personaje, y de adoptar una postura crítica con respecto a los propósitos de su organización, a los modos en que los gestiona y, por lo tanto, a los modelos hegemónicos de empleo. En este sentido, el sujeto autónomo puede establecer diferencias entre tales propósitos y tales modos, y su postura crítica frente a ellos lo lleva, en algunos casos, a argumentar y a competir con otros para imponer su criterio y la consecuente necesidad de cambio.

5. *Accountability* en inglés, a diferencia del vocablo *responsibility* que alude más a la responsabilidad interna –y reflexiva– del sujeto frente a alguien o a algo. “Soy responsable ante” es diferente de “me siento responsable por”.

Este sujeto se siente con poder como para establecer con las autoridades de la organización un contrato de acuerdo mutuo y recíproco, voluntario en la medida en que pretende que sea expresión tanto de su voluntad como de la de los representantes de la organización autorizados para establecerlo. Desde esta posición se asume como “externo” a la organización, involucrándose como actor sin que esta postura excluya necesariamente el compromiso con su personaje. La adopción de un horizonte temporal de corto o mediano plazo indica, en este caso, que la organización representa para él tanto un medio como un fin. Un medio en la medida en que sólo a través de su accionar conjunto con los otros miembros de la organización puede obtener un “producto” de cuya “venta” recibe una remuneración. Un fin porque, aunque no necesite compartir visiones, aspiraciones e intenciones con todos ellos, sin un sustrato básico de fines comunes resulta imposible mantener la estructura colectiva (Allport, 1962).

El establecimiento formal de las relaciones contractuales es una cuestión de diseño, y en tal sentido, pueden enunciarse algunas de las tensiones que rigen dos tipos de contrato paradigmáticos de la institución del empleo, el relacional y el transaccional (Rousseau, 1995). Estos dos tipos se corresponden en forma biunívoca con los paradigmas dependiente y autónomo respectivamente, por lo que en el diseño se repiten muchos de sus parámetros. La diferencia consiste aquí en el nivel de formalización.

El *contrato relacional* generalmente es informal, en el sentido de que no se firma cuando el empleado ingresa a la organización, y rígido en la prescripción de sus términos porque suele encuadrarse dentro de convenios colectivos de trabajo que lo exceden. Coloca al individuo en relación de dependencia, originando lo que en las culturas latinas se denomina “cargas sociales”, cargas para el empleador, compartidas también por el empleado beneficiario, siendo los beneficios generalmente un sueldo anual complementario, adicionales por antigüedad y familia numerosa, cobertura médica y derecho a seguir percibiendo su remuneración en

PARÁMETRO	PERFIL	
Posición del individuo	Inclusión (interno)	Exclusión (externo)
Temporalidad	Largo plazo	Corto plazo
Compensación	Fija	Variable
Recompensas por contribuciones	Demoradas	Inmediatas
Especificación del desempeño	Baja (ambigüedad)	Alta (especificación)
Control	Implícito	Explícito
Características	Rigidez Informalidad	Flexibilidad Formalidad
Espacio físico de interacción	Próximo	Remoto
Tiempos de trabajo	Rígidos	Flexibles
Tipo de contrato	Relacional	Transaccional

caso de inasistencia por enfermedad, compensación por accidentes de trabajo, entre otros.

Este contrato no especifica plazos, pero se supone que tiene vigencia en tanto el empleado desempeñe satisfactoriamente su papel. Otorga una remuneración fija establecida en relación con la complejidad del rol adjudicado, y cada vez con mayor frecuencia establece una compensación variable en función del desempeño, orientándose, desde esta perspectiva, en dirección al contrato transaccional.

Estas compensaciones variables suelen establecerse con una frecuencia anual y muchas veces son fuente de insatisfacción por el bajo grado de especificación del desempeño re-

querido para obtenerlas. La implantación de sistemas formales de evaluación del desempeño, instituidos muchas veces como verdaderos panópticos de control, es otra señal de la tendencia a transformar a los contratos relacionales en transaccionales.

El lugar de la organización es la base de trabajo, y el horario de trabajo es fijo, reconociéndose cuando se excede la cantidad convenida el pago de horas extras –cada vez menos– para las categorías de trabajadores comprendidas en el convenio colectivo.

En los tipos paradigmáticos de *contratos transaccionales*, el contratado aparece como un “tercero” en la relación entre la organización y sus empleados dependientes. Esta tercerización trae aparejada una modificación en las relaciones de poder, a favor de los empleadores, porque la categoría de los “contratados” representa una amenaza para los empleados, que pueden ser desplazados por estos trabajadores menos costosos en términos de cargas sociales, inocuos en cuestiones gremiales y más flexibles para responder a las demandas laborales.

Constituyen una locación de obra o de servicio en la que los plazos de ejecución están pautados, y el horario de trabajo es flexible en relación con la tarea. Como la compensación se establece enteramente en función de la entrega de productos o de servicios formalmente especificados y controlados, el contratado suele exceder largamente la jornada laboral de ocho horas para optimizar su productividad, configurándose una situación similar a la del “trabajo a destajo”. Si hay recompensas, se otorgan de inmediato para que actúen como incentivo lo más rápidamente posible, vistos los cortos plazos del contrato. Se trabaja muchas veces a distancia, y ello incluye la modalidad del teletrabajo en el domicilio del contratado como una forma de ahorrar costos de operación para el contratante.

Los contratos dependientes y los autónomos, así como los relacionales y los transaccionales, son figuras paradigmáticas, diseños ideales que resultan de optar por uno u otro polo de las tensiones dialécticas que los conforman. En tanto dialécticas, la resolución de estas tensiones varía dinámicamente en

función de situaciones internas y externas a la organización y a los sujetos. Desde esta perspectiva, puede afirmarse que tal dinámica es un indicador de eficacia de la una y de salud de los otros, mientras que la estereotipia señala respectivamente una situación de ineficacia y de enfermedad.

Las descripciones de estos contratos paradigmáticos no pretenden establecer una preferencia por alguno de ellos en detrimento del otro. Puestos en relación con el grado de salud psíquica y física del sujeto particular, pueden ser beneficiosos o perjudiciales. Las personas más autónomas se sentirán ciertamente más limitadas por un contrato relacional, mientras que las más dependientes preferirán no correr el riesgo que entraña uno transaccional.

Lo que sí cabe criticar es la tendencia cada vez mayor de los empleadores a imponer contratos “precarios” a sus empleados, modalidad que remite a aquellos contratos relacionales que se establecen en términos transaccionales. En esta figura, el contrato temporario se prolonga indefinidamente como una forma de eludir la configuración de la relación de dependencia y la consecuente imposición de las cargas sociales. Son una expresión más de la ya comentada primacía del capital sobre el trabajo, del empleador sobre el empleado, y de la imposición de obligaciones sin los correspondientes derechos.

Esta eliminación de derechos se enmascara con la exaltación de la libertad individual, en una sociedad paradójicamente cada vez más controladora. Como muestra burda de ello, cito las invocaciones de una (auto)denominada “*declaración de independencia*”:⁶

- Únete (a ti mismo) y conquista.
- Cuando nadie tiene seguridad (en el empleo), todos merecen la libertad.
- El poder de elegir es el poder de decir no.
- El miedo no tiene lugar en la Nación de Agentes Libres.
- La diversión en el trabajo es la razón por la cual trabajar.
- Estamos por cuenta propia, pero no estamos solos.

6. Fuente: *Fast Company*, Estados Unidos, diciembre-enero, 1998.

Considerada aquí y ahora, ¡cuánta mentira y cuánto ocultamiento!

Niego su pretensión de *verdad*: el miedo tiene cada vez más lugar en el país de donde la declaración proviene, y los agentes de esa nación son cada vez menos libres.

Niego la *rectitud* de sus intenciones: es una declaración al servicio del poder hegemónico de las grandes corporaciones transnacionales y de los intereses de los mercados financieros globales.

Niego la *confianza* que pretende establecer en las relaciones entre agentes libres: el “no estamos solos” del final no se condice con el “únete a ti mismo y conquista” del principio.

Niego su *inteligibilidad*: ¿conquista qué, o a quién? ¿Qué quiere decir que todos merecen la libertad cuando nadie tiene seguridad? ¿La libertad no es un derecho merecido en cualquier circunstancia? ¿Nos están pidiendo que entreguemos libertad por seguridad? ¿A mayor seguridad, menor libertad?

La declaración instituye una situación de comunicación sistemáticamente distorsionada (Habermas, 1968, 1987), porque subordina las normas universales de la situación discursiva ideal –*verdad* de los contenidos propositivos, *rectitud* de las intenciones, *confianza* en la otra parte e *inteligibilidad* de los enunciados– a los intereses privilegiados de los poderes corporativos hegemónicos.

Esta falsa exaltación de la libertad recuperada tiene como fin enmascarar y justificar un nuevo cautiverio, semejante al que regía para los trabajadores sojuzgados de los inicios de la Revolución Industrial. Este mismo hecho se comprueba al analizar algunos de los requisitos establecidos por las “nuevas” normas de responsabilidad social, tales como la prohibición del trabajo infantil y de los trabajos forzados.⁷

La precarización de los contratos instituida por los modelos hegemónicos de empleo tiende a cristalizar la relación individuo-organización, y a colocar al sujeto en posición de sometimiento pasivo frente a estas condiciones. Argumentar

7. Dos de los nueve requisitos establecidos por la norma SA 8000, sobre la base de la Declaración Universal de los Derechos del Hombre, y de las normas emitidas por la Organización Internacional del Trabajo.

críticamente a este respecto significa ir en la dirección de la salud. El desarrollo de una conciencia crítica favorece el logro de los intereses emancipatorios del sujeto (Habermas, 1972).

Una perspectiva ingenua y utópica de la salud psíquica en las organizaciones

La adaptación activa a la realidad y el movimiento de apropiación del acto son las manifestaciones de un sujeto psíquicamente sano. Pero, ¿qué significan las palabras “activa” y “apropiación” en este contexto? Un sujeto que se obliga a jornadas de trabajo prolongadas sin compensación acorde, porque tiene una esposa y tres hijos que alimentar, ¿se adapta activa o pasivamente? ¿Es posible que pueda apropiarse de sus acciones un operador de sistemas de información que ocupa la mayor parte del día procesando transacciones frente a la pantalla de una computadora?

A mi juicio, la respuesta a estas preguntas debe ser situacional, y debe ponerse en relación con las características de la persona. No podemos responder que se trata en ambos casos, lisa y llanamente, de personas “enfermas”, porque enferma estaría entonces una porción sustancial de los empleados y trabajadores en todas partes del mundo. Lo que sí podemos hacer es analizar sus reflexiones acerca de la situación, dónde y con quiénes comparten esta reflexión, cómo intentan modificar o enriquecer su trabajo, o qué hacen para conseguir otro mejor. Importa mucho saber qué otra cosa hacen, además de estar empleados, si tienen alguna actividad gremial, si militan en algún partido político o si realizan algún tipo de actividad comunitaria a través de la cual puedan satisfacer las necesidades prácticas y emancipatorias que su empleo les niega.

Desde la perspectiva de la teoría crítica, una forma de discernir acerca de la salud psíquica de estos sujetos estaría dada por el análisis de su “discurso” acerca de la situación, sus argumentaciones acerca de la pretensión de validez (Habermas, 1987) de las condiciones en que trabajan.

El sujeto sano es capaz de hablar con sus jefes y con sus compañeros para mejorar y enriquecer su trabajo, negando explícita o implícitamente la pretensión de verdad de los modelos de empleo actualmente instituidos.

El sujeto sano es capaz de argumentar en torno a la rectitud de las intenciones de sus empleadores, y puede buscar otros interlocutores, dentro y fuera de la organización, cuando no confía en aquellos con los que interactúa cotidianamente en su trabajo.

El sujeto sano es capaz de detenerse y preguntar si no entiende, cuando, por ejemplo, la enunciación muchas veces grandilocuente de la misión o de la visión de su empresa le resulta ininteligible frente a la estrechez y las limitaciones concretas de su trabajo.

Si la salud psíquica reside en la capacidad para unir el pensar con el sentir en el hacer, es necesario también indagar acerca de lo que piensan los sujetos de la situación.

La adaptación pasiva lleva a que estas condiciones de trabajo sean incuestionables, inimaginables otras alternativas, e inexplicables sus potenciales beneficios. La pérdida de sentido torna incomprensibles las causas e incalculables los costos de permanecer en esa situación. Su tolerancia al sufrimiento se incrementa con cada nueva frustración, pero tal mortificación no se transforma en búsqueda proactiva de una solución. Sus quejas, si se manifiestan, resultan inaudibles. Los problemas devienen insolubles y el resultado es un sujeto irreflexivo e inhabilitado para el ejercicio pleno de sus derechos.

El sujeto sano cuestiona, imagina, explica, comprende, calcula, es reflexivo y capaz de desarrollar una conciencia crítica. Soporta, sufre, tolera; es sensible a su sufrimiento y al de los demás, y está abierto al necesario encuentro con otros. Se hace escuchar de manera audible y se siente habilitado para mejorar su situación. Es racional y previsible en la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades y las de quienes de él dependen. El sujeto sano se apropia de esta manera de sus actos en su organización y en su contexto.

La retórica de los extremos utilizada en las descripciones que anteceden en relación con la salud y la enfermedad de los

sujetos en situación de trabajo puede hacer que la distinción parezca simple, tanto como utópica su evolución en pos de la salud. Pero es simple con la simplicidad de las cosas claras, previsible como salida del malestar en la organización, utópica en el mejor de los sentidos del término: en la capacidad de imaginar que es posible unir lo que pensamos y lo que sentimos en lo que hacemos, dentro y fuera de nuestras organizaciones, para modificarlas y modificarnos, para enriquecerlas y enriquecernos, para desarrollarlas y desarrollarnos, en la medida de nuestras posibilidades.

Lo hemos hecho y lo seguiremos haciendo. Porque somos capaces de operar en nuestras organizaciones y sobre nuestros contextos sin resignar ninguna de las dos operaciones. Y porque la negación de esta capacidad no es sino una manifestación más del pensamiento hegemónico al servicio de intereses que no son los nuestros.

Bibliografía

- Allport, F. H. (1962): "A structuronomic conception of behavior: Individual and collective", *Journal of Abnormal and Social Psychology* 64, citado en Weick, K., *The Social Psychology of Organizing*, Nueva York, Random House, 1979.
- Block, P. (1987): *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*, San Francisco, Jossey Bass.
- Bourdieu, P. (1982): *Sociología y cultura*, México, Grijalbo.
- Crozier, M. (1965): *Le phenomene bureaucratique*, París, Seuil.
- Etzioni, A. (1961): *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Nueva York, Free Press.
- Goffman, E. (1959): *Internados*, Madrid, Amorrortu.
- Habermas, J. (1968): *Knowledge and Human Interests*, Boston, Beacon Press, citado en D. Mumby, *Communication and Power in Organizations*, Nueva Jersey, Ablex Publishing Corp., 1988.
- (1987): *Teoría de la acción comunicativa*, Buenos Aires, Taurus.
- Levinson, H. (1976): *Psychological Man*, Boston, The Levinson Institute.
- Lewin, K. (1947): *La teoría del campo en la ciencia social*, Barcelona, Paidós, 1988.